

GUIDE PRATIQUE DE LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE RSE

Groupe de travail RSE – Syntec Conseil Commission métier Recrutement



A propos

La RSE est aujourd'hui un élément incontournable de la stratégie d'entreprise.

La prise en compte des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux n'est plus de l'ordre de l'initiative mais de la nécessité. Au-delà des exigences réglementaires, la RSE est une réponse aux attentes des clients, aux enjeux d'attraction et de rétention des talents, ainsi que de mobilisation des équipes aspirant à intégrer la durabilité dans leur métier.

Mais comment mettre en place une démarche RSE adaptée à nos métiers ? Par où commencer ? Faire le choix d'un label ou d'une certification ? Quelles sont les étapes à suivre ? Comment mobiliser les équipes ? Comment en mesurer l'impact ?

Toutes ces questions peuvent représenter des freins et bon nombre d'acteurs hésitent à franchir le pas.

Le groupe de travail RSE dédié aux cabinets de conseil en recrutement vous propose ce **Guide Pratique RSE**, adapté au métier du recrutement, rédigé sur la base de travaux menés au sein de Syntec Conseil. L'objectif de ce guide est de vous apporter les éléments essentiels pour démarrer et/ou enrichir votre démarche RSE. Facteurs clés de succès, questions à se poser, étapes à suivre... autant d'apports qui vous permettront d'y voir plus clair et de vous lancer !

Rédaction du Guide



Léa Suarez Baylac, Responsable Qualité et RSE (Grant Alexander)



Héloïse Belmont, Directrice Communication et RSE (Birdeo)

Sommaire

INTRODUCTION	3
Du Développement Durable à la RSE	3
Le Développement Durable : un concept qui a 30 ans !	3
Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), défis collectifs	3
La mobilisation progressive des acteurs	4
La Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), contribution de l'entreprise aux enjeux de Développement Durable	4
La norme ISO 26 000, référentiel international sur la RSE	4
Panorama sur 20 ans	5
Pour aller plus loin...	5
Vers une nouvelle conception de l'entreprise	7
Enjeux et bénéfices	7

GUIDE PRATIQUE 13

<i>Les clés de succès</i>	11
<i>Les bonnes questions à se poser</i>	11
Etape #1 :	14
<i>Cartographier ses parties prenantes internes et externes</i>	
ETAPE # 2 :	16
<i>Identifier ses enjeux prioritaire</i>	
ETAPE # 3 :	19
<i>Définition des axes d'engagement</i>	
Etape #4 :	20
<i>Construction du plan d'action</i>	
Etape #5 :	21
<i>Construction du plan de déploiement</i>	

Introduction

Du Développement Durable à la RSE

Le Développement Durable : un concept qui a 30 ans !

Le concept de « Développement Durable » a été initié par le rapport « Our Common Future/Notre Avenir à Tous » remis à l'ONU en 1987 par la commission animée par Madame Gro Harlem Brundtland (députée européenne et 1ère ministre de Norvège).

Ce rapport souligne les limites du mode de développement des pays industrialisés depuis le milieu du XXème siècle et propose une alternative : un **mode de développement plus « durable »**, né d'un rééquilibrage entre l'efficacité économique, les avancées sociales et le respect de l'environnement « *qui réponde aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ».

Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), défis collectifs

Les Objectifs de Développement Durable ont été adoptés par les Nations Unies en 2015. Ils sont un appel mondial à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la Planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité. Les objectifs sont interconnectés et, pour ne laisser personne de côté, il est important d'atteindre chacun d'entre eux, et chacune de leurs cibles, d'ici à 2030.

Ils marquent un virage dans l'interpellation des Nations Unies car tous les acteurs - États, collectivités, scientifiques, entreprises, citoyens - sont invités à collaborer.



La mobilisation progressive des acteurs

Si la réponse aux défis de Développement Durable a dans un premier temps essentiellement préoccupé les scientifiques, les organisations internationales ou les ONG, elle a progressivement été prise en compte par les acteurs économiques depuis 20 ans, que ce soit de façon volontaire ou sous la pression du législateur.

Les secteurs les plus exposés comme la chimie, l'agro-alimentaire, la cosmétique, le bâtiment, l'énergie ou encore l'automobile... sont considérés comme les secteurs pionniers.

La Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), contribution de l'entreprise aux enjeux de Développement Durable

La RSE est définie par la Commission Européenne comme **l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.**

Afin de s'en acquitter pleinement, il convient qu'elles engagent, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations sociales, environnementales, éthiques, de respect des droits de l'homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie et visant à :

- ✓ Recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels de leur activité
- ✓ Optimiser la création d'un bénéfice réciproque pour leurs actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société

La norme ISO 26 000, référentiel international sur la RSE

Elaborée en concertation avec des experts de près de 100 pays, publiée fin 2010, elle a pour objectif de définir la RSE à l'échelle internationale et de la rendre applicable à tout type d'organisation.

Elle est structurée en 7 axes :

- ✓ La gouvernance de l'organisation (respect de la loi, transparence, dialogue avec les parties prenantes)
- ✓ Les droits de l'Homme (achats responsables)
- ✓ Les conditions et relations de travail (santé sécurité, qualité de vie au travail)
- ✓ L'environnement
- ✓ Les bonnes pratiques des affaires (éthique)
- ✓ Les questions relatives aux clients (information, protection des données)
- ✓ L'engagement sociétal (probono, mécénat, ancrage territorial)

Son application reste entièrement volontaire et l'ISO 26000 n'a pas vocation à être certifiable, mais elle a permis de stabiliser le concept de RSE.

Panorama sur 20 ans



Dans les années 90, les premières démarches RSE ont été motivées par une approche philanthropique. Les entreprises redistribuaient une partie de leurs profits à des associations (lutte contre la déforestation, réduction de la pauvreté, etc.) sans modifier leur modèle économique.

L'obligation pour les sociétés françaises cotées de produire un reporting extra-financier **au début des années 2000** avec la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) a marqué le début d'une période défensive (mise en conformité, gestion des risques, notamment de réputation).

La période récente a vu le développement de politiques visant à réduire les impacts négatifs (consommations, émissions de CO₂, etc.) et à optimiser les impacts positifs (création d'emploi, différenciation, etc.), la RSE relevant de plus en plus de démarches globales.

Aujourd'hui, les entreprises les plus avancées considèrent la RSE comme une véritable opportunité de création de valeur à la fois pour elles-mêmes et pour la société (voir les travaux sur la « Creating Shared Value » de Michael Porter).

Elles inscrivent la RSE au cœur de leur stratégie business.

Pour aller plus loin...

Les 9 limites planétaires

Introduit en 2009 par les chercheurs du Stockholm Resilience Centre, le concept de limites planétaires propose un cadre pour déterminer les limites acceptables par la planète, au-delà de sa capacité à se régénérer. Un franchissement de ces frontières dites "écologiques" correspond à un dépassement des limites de durabilité environnementale sur Terre. Le système Terre devient par conséquent plus instable et moins résilient.

Ces limites définissent des zones d'incertitude situés à un certain seuil, au-delà duquel les conséquences de nos actes et l'évolution de la planète ne sont plus prévisibles.

Sur les 9 limites planétaires identifiées, 4 seulement avaient été franchies fin 2021. Le franchissement de la 6ème limite en mai 2022 doit nous inciter à accélérer la transition vers des modes de production

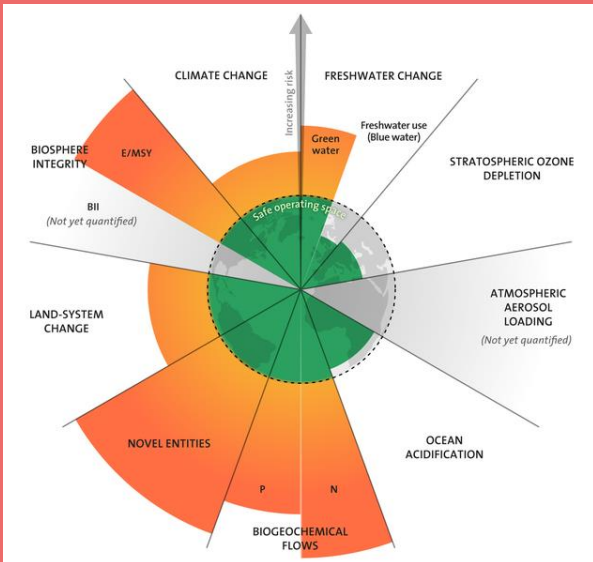


Figure 1 Limites planétaires

et de consommation plus durables. Il est donc nécessaire et essentiel d'agir pour réduire les impacts négatifs de nos activités sur les écosystèmes et l'environnement afin de préserver la stabilité du système sur lequel repose le développement de nos sociétés.¹

La Théorie du Donut

Ce cadre est un modèle pour la prospérité de l'humanité au XXI^e siècle. Il combine les fondements sociaux de l'humanité et le concept des limites planétaires.

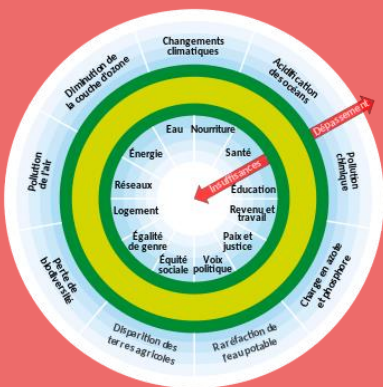


Figure 2 Théorie du Donut

Le **concept central** de la **théorie du Donut** est de créer un équilibre entre deux **limites cruciales** pour la société : la **limite de l'insuffisance** et la **limite de l'excès**.

La première limite, représentée par le trou intérieur du donut, symbolise les **besoins humains fondamentaux** tels que la nourriture, l'eau potable, le logement, l'éducation et la santé. Ces besoins doivent être satisfaits pour que chaque individu puisse **mener une vie décente** en toute dignité.

La limite de l'excès, représentée par la bordure extérieure du donut, représente les **limites planétaires, au-delà desquelles l'activité humaine nuit à l'environnement**. Cela inclut la surutilisation des ressources naturelles, la pollution de l'air et

de l'eau, le **changement climatique**, entre autres.

L'objet de la théorie du donut est de **maintenir l'activité économique dans la zone « sûre » située entre ces deux limites, créant ainsi un espace sûr pour l'humanité**.²

¹ Source de l'image :

https://www.stockholmresilience.org/images/200.50f686c4182e8f93c1195e/1663679935666/PB_2022_green%20water.png

² Source de l'image : https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Illustration_th%C3%A9orie_du_donut.svg

Vers une nouvelle conception de l'entreprise

Le rapport Notat-Sénard, remis au gouvernement le 9 mars 2018, consacre la RSE comme un levier clé de la performance globale et de la pérennité de l'entreprise, et non comme un simple artifice réputationnel.

Le rapport appelle à la considération par l'entreprise des enjeux sociaux et environnementaux de son activité, et invite les acteurs économiques à formuler leur raison d'être, construite sur la base d'un questionnement des entrepreneurs sur la contribution de leur projet à la résolution des grands défis sociaux.

Une vision moyen/long terme, un alignement de la stratégie business en lien avec cette raison d'être, un dialogue avec toutes les parties prenantes internes et externes, et la mobilisation des dirigeants et actionnaires sont autant de facteurs clés de succès de la démarche, qui favorise également l'engagement des collaborateurs en quête de sens.

Depuis la loi PACTE votée en 2019, les entreprises peuvent dorénavant se doter d'une raison d'être inscrite dans leurs statuts, définissant ainsi le projet long terme dans lequel s'inscrit le projet social de l'entreprise. Cette démarche peut être poussée jusqu'à la création d'un statut d'Entreprise à Mission, avec un organe de contrôle et de suivi.

Enjeux et bénéfices

Les enjeux

Les cabinets de recrutement sont concernés par la RSE à double titre :

En tant qu'entreprise, les cabinets n'échappent pas aux questions de responsabilité. Ils sont – en fonction de leur taille – exposés à des obligations réglementaires (reporting, bilan gaz à effet de serre, plan de déplacement d'entreprise, loi Sapin 2, etc.).

Ils peuvent mettre en œuvre des politiques :

- ✓ Environnementales (consommations d'énergie, de papier, transports...)
- ✓ Sociales (santé sécurité, professionnalisation et employabilité, qualité de vie au travail, égalité hommes/femmes, non-discrimination, handicap...)
- ✓ Sociétales (ancrage territorial, mécénat de compétences, insertion...)
- ✓ Économiques (achats responsables, éthique des affaires, transparence, gestion des données, investissement responsable...)

En tant qu'acteur du recrutement, les cabinets ont pour responsabilité particulière d'intégrer le sujet à leur métier et notamment de :

- ⊕ Comprendre et questionner les clients sur leurs politiques RSE, quels que soient leurs tailles et secteurs d'activité
- ⊕ Avoir une approche de conseil sur l'intégration des critères ESG dans les rémunérations
- ⊕ Promouvoir un processus de recrutement inclusif respectueux de l'égalité homme-femme ?
- ⊕ Promouvoir l'intégration de la RSE dans les métiers

Les bénéfiques à attendre

Le Retour sur Investissement de la RSE n'est plus à prouver. Elle contribue à la performance globale (sociale, économique et environnementale), et est source d'innovation.

Le développement d'une démarche RSE peut notamment contribuer à :

- répondre aux attentes des clients de plus en plus conscients des enjeux environnementaux et sociétaux
- maîtriser plus efficacement les risques (opérationnels, environnementaux, sociaux, réglementaires, juridiques, financiers, de réputation, etc.)
- réduire les coûts, par exemple, par des économies de ressources (énergie par des bâtiments moins consommateurs, matières premières par des achats responsables, ...)
- anticiper les évolutions de marché, par exemple grâce à un dialogue avec les parties prenantes
- améliorer sa capacité d'adaptation, par l'innovation managériale et un dialogue continu avec ses salariés
- développer sa capacité d'innovation, en prenant en compte des enjeux de durabilité dans le déploiement de nouveaux services d'accompagnement
- faciliter son accès à des financements, les investisseurs et les banques intégrant de plus en plus la RSE dans leur appréciation des entreprises
- attirer et fidéliser les talents

LES LABELS & RÉFÉRENTIELS RSE

ECOVADIS

De plus en plus d'entreprises se dotent de démarches Achats Responsables et intègrent des critères RSE à leurs sourcing, à leurs cahiers des charges et critères de sélection.

Parmi les outils utilisés par les acheteurs pour évaluer leurs fournisseurs et prestataires sur leurs pratiques responsables, le questionnaire EcoVadis prend une place croissante.

EcoVadis est la 1ère plateforme – collaborative – de notation RSE. Elle analyse chaque entreprise sur 4 thèmes (environnement, société, éthique et chaîne d'approvisionnement) et établit un score 1 à 100.

L'évaluation répond aux normes les plus élevées en matière de certification et de sécurité des données (ISO 27000) grâce à une méthodologie d'évaluation RSE unique couvrant 150 catégories d'achats et toute une série d'indicateurs RSE (des émissions de CO2 aux conditions de travail).

Sur chaque thématique, il convient de préciser quelle politique a été formalisée, quelles actions ont été conduites, quels résultats ont été obtenus et quel tiers l'atteste.

L'enjeu de bien répondre au questionnaire est double :

- Cette évaluation distingue les cabinets qui ont une politique RSE aboutie, ce qui leur permet de présenter un réel avantage compétitif
- La trame du questionnaire peut aider à se poser de bonnes questions pour structurer et faire évoluer une démarche RSE.

LUCIE 26000

Créé en 2007 et développé en partenariat avec AFNOR Certification et VIGEO, le label Lucie est le premier label RSE français. Alignée sur la norme ISO 26000, la labellisation atteste de la mise en place réussie d'une démarche RSE au sein d'une entreprise.

En outre, ce label de référence évalue, développe et valorise les actions et les engagements en RSE de tous les types de structures (TPE-PME, ETI, grandes entreprises, associations, collectivités, etc.). À l'heure actuelle, le label, délivré pour trois ans, garantit l'impact RSE positif d'entreprises de plus de 100 secteurs d'activité et la communauté compte plus de 300 structures labellisées.

Le processus de labellisation LUCIE 26000 comprend une formation obligatoire, un travail d'auto-évaluation suivi d'un audit de labellisation. Un audit de suivi est réalisé au bout de 18 mois afin de mesurer l'avancement de la démarche. Au terme des trois ans de labellisation, les entreprises peuvent repartir sur un nouveau cycle via un audit de renouvellement.

B CORP

B Corp est un label international attribué en 2023 à plus de 4000 entreprises dans le monde (dont plus de 370 en France) mettant leur efficacité et leur créativité au service de l'intérêt général, se fixant des objectifs extra-financiers sociaux ou environnementaux et répondant à des critères exigeants en matière de compatibilité et de transparence.

Le questionnaire d'évaluation, appelé B Impact Assessment (BIA), est organisé en 5 thèmes. Une fois labellisée, l'entreprise entre dans une communauté d'échanges et d'inspiration et peut utiliser B Corp comme un outil de valorisation.

ENTREPRISE A MISSION

La loi Pacte de 2019 a introduit la qualité de société à mission permettant à une entreprise de déclarer sa raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. Les sociétés à mission cherchent à dépasser l'opposition classique entre profit et intérêt général et à prouver qu'il est à la fois possible et bénéfique d'allier entreprise et bien commun.

En mettant leur stratégie au service de leur mission – leur raison d'être – mais sans renoncer au profit, les entreprises ayant obtenu la qualité de société à mission ouvrent la voie à une nouvelle forme de capitalisme.

L'entreprise à mission se définit autour de 4 piliers :

- *Mission* : formuler sa mission, la raison d'être de l'entreprise, la façon dont elle entend contribuer au bien commun et l'inscrire dans ses statuts
- *Engagements* : traduire la mission en engagements partagés avec les parties prenantes de l'entreprise
- *Évaluation* : rendre compte de ses réalisations et évaluer sa démarche, au regard de sa mission, dans une logique de transparence

- *Gouvernance spécifique* : la mise en place d'un **comité de mission** (ou d'un.e référent.e de mission pour les entreprises de moins de 50 salariés), ainsi que d'une évaluation par un **Organisme Tiers Indépendant (OTI)**

Le concept d'entreprise à mission a une dimension internationale. Certains pays pionniers comme les États-Unis ou l'Italie – à travers la Benefit Corporation, la Social Purpose Corporation ou la Società Benefit – ont déjà donné un cadre légal aux entreprises à mission.

GLOBAL COMPACT

Le Global Compact est une initiative mondiale d'engagement volontaire en faveur du développement durable, lancée à Davos en 2000 par Kofi Annan alors Secrétaire Général des Nations Unies.

Les entreprises qui adhèrent au Global Compact s'engagent à respecter 10 principes d'engagement, classés selon 4 thèmes :

- Droits de l'homme
- Normes internationales du travail
- Environnement
- Lutte contre la corruption

Elles doivent produire chaque année une COP (Communication on Progress) qui est publiée sur le site des Nations Unies.

GUIDE PRATIQUE

La mise en place d'une démarche RSE

Les clés de succès

1. **Impliquer le top management dans l'expression de la vision** : la conviction des dirigeants sur le caractère stratégique de la RSE et la formulation d'une ambition partagée sont essentielles pour votre démarche RSE
2. **Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs** : véritable force vive d'une démarche RSE réussie, ils seront concernés par les changements et en première ligne pour la mise en œuvre de votre plan d'actions
3. **Dialoguer avec vos parties prenantes** : une démarche RSE bien pensée est construite avec son écosystème
4. **Se centrer sur les enjeux clés** : concentrer vos efforts sur ce qui est réellement important au regard de vos enjeux business et de votre identité
5. **Gagner en crédibilité** grâce à la mise en place d'une démarche formalisée et objectivée s'inscrivant dans un processus d'amélioration continue et collective
6. **Se donner les moyens de ses ambitions** : prévoir un minimum d'investissements (gouvernance, conseil externe, formation, labellisation etc.)
7. **Mettre en place une communication engageante et transparente** sur votre démarche et vos engagements, en vous basant sur des preuves et des indicateurs concrets et compréhensibles par tous

Les bonnes questions à se poser

Vous trouverez ci-dessous une liste de questions à se poser avant de démarrer tout engagement dans une démarche RSE.

REPÈRES

Ces questions permettent d'établir votre **niveau de connaissance de la RSE au niveau sectoriel**.

- Quelle est votre définition du développement durable, de la RSE ?
- Quelle différence faites-vous entre les deux notions ?
- Quels sont les grands enjeux de RSE du secteur du recrutement ?
- Les collaborateurs sont-ils formés ou sensibilisés aux enjeux RSE ?

GOUVERNANCE DE LA RSE

- Avez-vous désigné un Responsable RSE en interne ?
- Avez-vous constitué – si la taille du cabinet le permet – un réseau de correspondants RSE ?
- Avez-vous formalisé une vision RSE ? Des axes d’engagement ? Une stratégie ?
- Avez-vous analysé vos enjeux de RSE spécifiques ?
- Avez-vous cartographié vos parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, associations, institutions, etc.) ? Les avez-vous consultées sur leurs attentes en matière de RSE ?
- Avez-vous un plan d’action RSE ? Suivez-vous des indicateurs ?
- Êtes-vous soumis à l’obligation de reporting extra-financier ? Publiez-vous un rapport RSE ?
- Avez-vous intégré des critères RSE au système de management RH : critères de recrutement, d’évaluation annuelle, de rémunération des managers ? Des consultants ?

DIMENSION SOCIALE

- Vous êtes-vous doté de politiques sur tout ou partie des sujets suivants :
 - Employabilité des équipes, formation, coaching, co-développement, mentoring ?
 - Évolution de carrière, référentiels de compétences, entretiens annuels, parcours de carrière ?
 - Égalité des chances (insertion) ?
 - Diversité (âge, sexe, origine, préférences sexuelles, religion, etc.) ?
 - Égalité femmes/hommes, parentalité ?
 - Handicap ?
 - Santé sécurité, gestion du stress, qualité de vie, bonheur au travail ?
 - Droit à la déconnexion, télétravail, flexibilité ?
 - Ergonomie des postes de travail ?
 - Soutien aux aidants ?
 - Intrapreneuriat ?
 - Services aux salariés (conciergerie, crèche, équipements sportifs, etc.) ?
 - Dialogue social, baromètre social ?
 - Participation, actionnariat salarié ?
 - Management responsable ?

DIMENSION ÉCONOMIQUE

- Comment intégrez-vous une vision prospective dans votre prise de décision business ?
- Êtes-vous interrogés par vos prospects/clients sur votre démarche RSE (critères de réponse aux appels d’offre, questionnaire Ecovadis) ?
- Intégrez-vous la RSE à l’approche conseil ? Sensibilisez-vous vos clients aux enjeux de RSE ?

DIMENSION ENVIRONNEMENTALE

Vous êtes-vous doté de politiques sur tout ou partie des sujets suivants :

- Mesure de l’empreinte carbone de votre activité (bilan carbone)
- Réduction de vos émissions de CO2 :
 - Efficacité énergétique des bâtiments
 - Achat d’énergie verte
 - Efficacité énergétique des équipements (IT), choix des datacenters
 - Réduction des transports, plan de déplacement d’entreprise
- Compensation carbone de vos émissions non résorbables ?
- Réduction des consommations de papier, dématérialisation ?
- Recyclage des déchets, DEEE ?
- Achats responsables (événements, restauration, nettoyage, entretien des espaces verts) ?
- Avez-vous sensibilisé vos équipes aux écogestes ou aux achats responsables ?
- Politique de numérique responsable (site web, hébergement etc.)

VOLET ÉTHIQUE

Vous êtes-vous doté de politiques sur tout ou partie des sujets suivants :

- Protection des données (RGPD) ?
- Transparence sur le mode de facturation des missions et les ressources mobilisées ?
- Prévention des risques et conduite éthique des affaires (dont confidentialité) ?
- Charte éthique (Sapin 2) ?

DIMENSION SOCIÉTALE

Avez-vous mis en place des actions dans les domaines suivants :

- Ancrage territorial (intégration à la vie locale des sites d’implantation, création d’emploi locaux) ?
- Mécénat de compétences ?
- Philanthropie (soutien à des causes) ?
- Mesurez-vous l’impact de ces actions ?

Etape #1 :

Cartographier ses parties prenantes internes et externes

Qu'est-ce qu'une partie prenante (PP) ?

Une partie prenante (ou stakeholder) est un « individu ou un groupe d'individus qui ont un impact sur les activités d'une entreprise et/ou qui peuvent être affectés par elles ». (ISO 26 000).

Ce sont tous les acteurs de votre écosystème : ils peuvent être **internes** (salariés, syndicats, Direction etc.) ou **externes** (clients, fournisseurs, bailleurs etc.).

Pourquoi identifier vos parties prenantes ?

L'objectif est d'établir un dialogue avec les parties prenantes internes et externes pertinentes, c'est-à-dire celles qui sont impactées par votre activité ou ont un impact sur celle-ci, de façon à permettre la construction d'une stratégie RSE solide et cohérente.

Il s'agit aussi de prendre conscience de la multitude de parties prenantes afin d'identifier les risques et les opportunités qui leur sont liées.

Comment identifier vos parties prenantes ?

Pour identifier vos parties prenantes, vous devez vous demander quelles sont les personnes ou les organisations :

- Envers qui vous avez des obligations légales
- Qui pourraient être impactées (positivement ou négativement) par vos décisions / activités
- Qui peuvent aider votre organisation à traiter des impacts spécifiques
- Qui peuvent influencer sur la capacité de votre organisation à s'acquitter de ses responsabilités
- Qui seraient désavantagées si elles étaient exclues du dialogue
- Qui seraient touchées dans la chaîne de valeur

Exemple de parties prenantes internes : collaborateurs, actionnaires, managers etc...

Exemples de parties prenantes externes : clients, candidats, fournisseurs, partenaires/apporteurs d'affaires, bailleurs, acteurs institutionnels (CCI, région, URSAFF, OPCO...), Fédérations

PARTIES PRENANTES INTERNES	PARTENAIRES D'AFFAIRES	PARTIES PRENANTES TERRITORIALES PUBLIQUES ET PRIVEES	INSTITUTIONS PUBLIQUES NATIONALES	PARTENAIRES ET SUPPORTS METIER	ASSOCIATIONS ET AUTRES
= individus ou organisations, rémunérés ou bénévoles, participant au fonctionnement de l'Organisation, ou en détenant une partie	= individus ou organisations ayant des relations financières ou de prescription avec l'Organisation	= individus ou organisations pouvant être liées à l'Organisation du fait de leur présence sur son territoire	= organisations émanant de l'Etat et ayant ou pouvant potentiellement avoir des relations avec l'Organisation	= individus ou organisations pouvant aider ponctuellement l'Organisation dans ses activités / pour ses objectifs	= individus ou organisations n'apparaissant pas dans les autres colonnes

Hierarchiser les parties prenantes

Pour chaque partie prenante, determinez le degre d'impact mutuel ainsi que le niveau d'importance strategique de la relation (Faible, Moyen, Fort). Cette analyse vous permettra par la suite d'identifier les enjeux prioritaires et les actions a mener.

Partie prenante concernée	Comment l'organisation impacte-t-elle la partie prenante ?	Comment la partie prenante impacte-t-elle l'organisation	Niveau d'importance strategique de la relation avec cette partie prenante pour l'organisation (faible, moyen, fort)

ETAPE # 2 :

Identifier ses enjeux prioritaires

La démarche d'identification des enjeux consiste à définir les sujets que l'entreprise doit adresser.

Il est un risque (ex : non-conformité à la législation) s'il n'est pas pris en compte, et à l'inverse peut constituer une opportunité s'il est pris en compte (ex : image employeur).

L'identification des enjeux, aussi appelé « matérialité », conditionne la réussite d'une démarche RSE.

L'entreprise doit se recentrer sur ses enjeux RSE fondamentaux : ceux auxquels elle est confrontée et ceux auxquels s'intéressent ses parties prenantes.

L'exercice, communément connu sous le nom de « matrice de matérialité », consiste à analyser ces enjeux en croisant la vision des parties prenantes externes et internes, liée à la raison d'être économique de l'entreprise.

Comment identifier les enjeux RSE pertinents propres à mon organisation ?

Pour y parvenir, il est important de commencer par mener une réflexion poussée sur les enjeux liés à la RSE en tant qu'entreprise et les opportunités liées à ceux-ci.

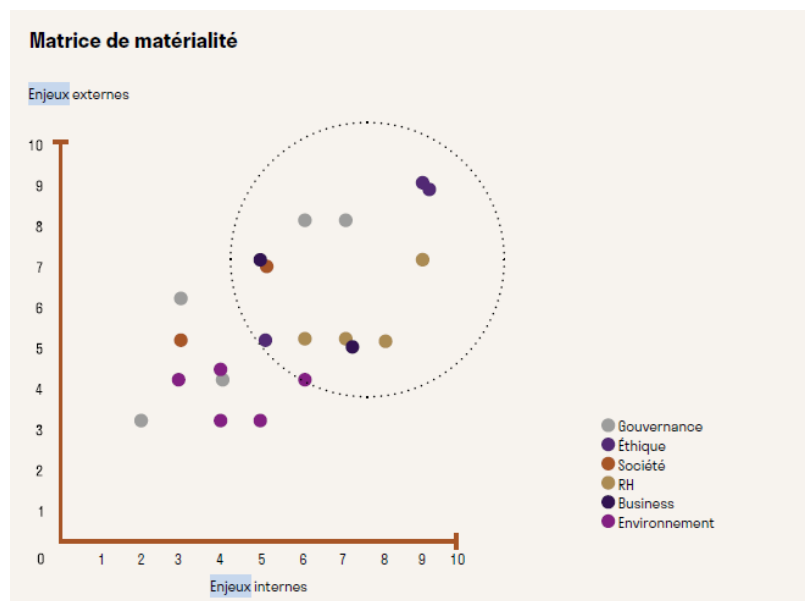
Méthodologie

Première étape - Identifier ses enjeux liés à la RSE

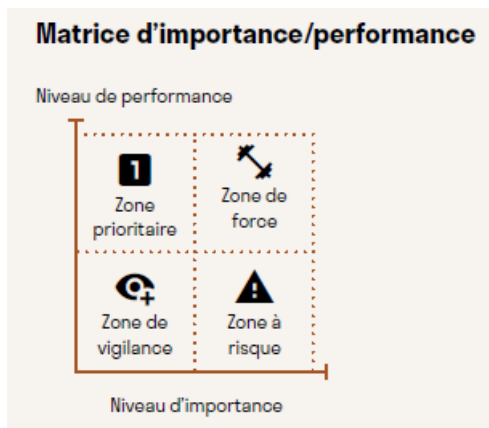
Pour cela, elle peut partir d'une grille de lecture, référentiel, label ou certification existant (comme ISO 26000, B Corp, Lucie etc.) et s'en servir pour repérer les enjeux qui concernent votre activité.

Une fois les enjeux identifiés, il convient de croiser l'évaluation externe et interne de l'importance des enjeux pour obtenir une matrice dite de matérialité.

Les enjeux les plus « matériels », sont ceux représentés en haut à droite de la matrice. Ce sont ceux qui sont les plus importants pour le business comme pour les parties prenantes.



Deuxième étape – Prioriser les enjeux



Positionnez cette liste d'enjeux sur la matrice Importance/ Performance pour identifier les enjeux prioritaires :

- Ceux qui sont importants et sur lesquels votre performance est faible (pistes d'amélioration possibles)
- Ceux qui sont importants et sur lesquels votre performance est bonne et peut être mise en avant

Afin de vous aider à recueillir la vision des parties prenantes internes et externes, ci-dessous la méthodologie pour réaliser un **audit des parties prenantes**.

Réaliser un diagnostic interne permet de :

- Démarrer la **sensibilisation** en impliquant l'interne dans l'élaboration de la démarche
- Recenser les **bonnes pratiques** pour pouvoir les valoriser
- Avoir une idée précise des **actions existantes** au sein du cabinet et mesurer leur pertinence au regard des enjeux RSE
- Recueillir les **attentes et besoins internes**
- Mesurer aussi les représentations : le niveau de sensibilité au sujet, les freins et leviers de changement

Les questions à se poser :

- Quelle est la **perception interne des enjeux de RSE et de leur contribution à l'atteinte des objectifs business** ?
- Quelles **actions** sont mises en œuvre au sein du cabinet, dans le domaine social, sociétal, environnemental pour répondre à la liste d'enjeux retenus ? Sont-elles performantes ?
- Quelles sont les **pistes d'amélioration et les enjeux non adressés** ?

Comment récolter les données pour établir un diagnostic ?

- Etude documentaire et chiffres clés : bilan social, plan stratégique, rapport annuel, consommations, pourcentage de femmes au board, de personnes en situation de handicap, etc.)
- **Mesurer le niveau de connaissance et de maturité des équipes** sur le sujet au travers d'entretiens individuels ou questionnaire en ligne en suivant les étapes suivantes :
 1. Mesurer, par quelques questions préliminaires, le niveau de connaissance sur le DD / la RSE de compréhension des enjeux
 2. Présenter la liste des enjeux retenus pour l'analyse au début de cette étape pour obtenir l'évaluation des collaborateurs sur l'importance de chaque enjeu (sur une échelle de 1 à 4)

3. Recenser et évaluer les actions existantes par thème
4. Obtenir l'évaluation des collaborateurs sur la performance du cabinet sur chaque enjeu (sur une échelle de 1 à 4)
5. Lister les pistes d'amélioration possibles, les enjeux non adressés / à adresser
6. Terminer par quelques questions sur les freins et les leviers de mise en œuvre de la démarche

Réaliser un diagnostic externe permet de :

- Recueillir les **perceptions externes sur les enjeux** (y compris sur les signaux faibles)
- Recueillir les **attentes et besoins**
- **Embarquer les parties prenantes externes** dans la démarche du cabinet, démontrer la volonté de tenir compte de l'écosystème
- Identifier les **enjeux prioritaires du cabinet en croisant dans un second temps les retours des parties prenantes internes et externes**

Les questions à se poser :

- Quels sont les **défis** auxquels vos parties prenantes font face ?
- Quels sont les **sujets prioritaires** sur lesquels elles vous attendent ?
- Comment perçoivent-elles les **actions** déjà mises en œuvre dans votre cabinet ?
- Ont-elles **des idées et envies de collaboration** sur certains des sujets ?

Comment récolter les données pour établir un diagnostic ?

- Modalités : entretiens individuels, session plénière, questionnaire en ligne

Déroulement des entretiens en suivant les étapes suivantes :

1. Présenter **la liste des enjeux retenus** pour l'analyse pour obtenir l'évaluation des parties prenantes externes sur l'importance de chaque enjeu (sur une échelle de 1 à 4)
2. Présenter **les actions existantes**, recueillir le point de vue des parties prenantes sur leur pertinence, identifier les manques
3. Recueillir **les idées d'innovation et de collaboration**

FINALISER LE DIAGNOSTIC ET RÉALISER UNE MATRICE DE MATÉRIALITÉ

Livrables

- ⊕ Une hiérarchisation des enjeux selon les parties prenantes externes (axe vertical de la matrice de matérialité)
- ⊕ Une évaluation de votre performance (à croiser avec le regard interne)
- ⊕ Les premiers éléments de la feuille de route : pistes d'amélioration, actions à mettre en place... (utiles pour l'étape #4)

ETAPE # 3 :

Définition des axes d'engagement

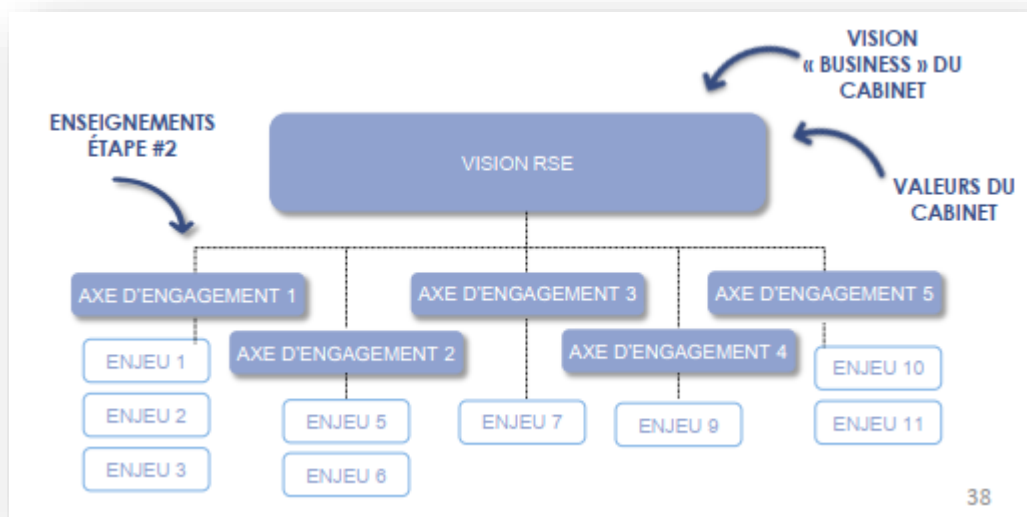
Élaborer une vision permet de donner du sens à votre démarche RSE, de la rendre lisible, différenciante et inspirante pour engager l'ensemble de vos parties prenantes. Cette vision doit être partagée et validée par la Direction.

Les questions à se poser :

- Comment structurer notre démarche pour la rendre lisible en interne comme en externe ?
- Quel est le niveau d'ambition de notre organisation et comment notre vision responsable s'articule-t-elle avec notre vision business ?
- Comment regrouper les enjeux en axes d'engagement cohérents et sur quels enjeux sommes-nous prêts à nous engager ?

Comment ?

Regroupez les enjeux identifiés dans l'étape 2 par grandes familles, et formulez des axes d'engagements à travailler pour répondre à ces enjeux :



Etape #4 :

Construction du plan d'action

La construction du plan d'action permet de rendre votre démarche RSE opérationnelle mais aussi d'apporter un guide pour les équipes qui vont devoir la mettre en œuvre et se donner les moyens de mesurer les avancées et de piloter l'amélioration continue.

Les questions à se poser :

- Pour chaque enjeu, quelles actions mettre en place ?
- Quels sont les objectifs, les résultats attendus et les indicateurs pour chaque action ?
- Quel est le calendrier (3 à 5 ans) ?
- Qui pilote les actions ? Qui est impliqué dans leur mise en place ?
- Quelles sont les ressources humaines et financières nécessaires ?

Comment ?

- Élaborer un premier draft du plan d'actions, à partir des éléments de diagnostic (étape #2) et des axes d'engagement formalisés à l'étape #3
- Impliquer les différentes directions concernées dans la finalisation du plan d'actions (entretiens individuels ou grand groupe)
- Synthétiser le plan d'actions
- Élaborer une présentation pédagogique, en mettant par exemple en exergue les objectifs et actions emblématiques

Exemples d'actions appliquées aux métiers du recrutement :

- **Aligner la politique RH sur la politique RSE de l'entreprise** : rémunération, partage de la valeur créée, télétravail et adaptation du rythme de travail, santé/sécurité, QVCT, formation, évolution professionnelle et développement des compétences, entretiens professionnels, politique diversité et inclusion
- **Intégrer la RSE à la gouvernance de l'entreprise** : nommer un référent RSE et constituer un COPIL RSE ou comité RSE
- **Intégrer la RSE dans l'offre et les pratiques** : favoriser la transparence et l'accessibilité des informations clients, engagements de confidentialité, engagements formalisés autour de la non-discrimination et le recrutement responsable
- **Impact sociétal, territorial et solidarité** : actions menées bénévolement par l'entreprise en faveur de causes solidaires et/ou de développement territorial, engagement de l'entreprise dans la vie économique, sociale, culturelle, écologique et éducative du territoire, mécénat de compétences, partenariats associatifs et étudiants
- **Réduction de l'impact environnemental** : favoriser la mobilité durable, sensibilisation des équipes (fresques, conférences, séminaires dédiés etc.), mise en place de chartes de bonnes pratiques et sensibilisation aux éco-gestes, mise en place de bonnes pratiques liées au numérique responsable (site web, hébergeur etc.), politique d'achats responsables, suivi des consommations énergétiques, plan de réduction et de valorisation des déchets, réalisation d'un Bilan Carbone ...

Etape #5 :

Construction du plan de déploiement

Construire un plan de déploiement des actions RSE permet la mise en œuvre effective de la démarche dans les pratiques et les comportements. Cela permet d'engager les collaborateurs dans la dynamique et capitaliser sur le potentiel de mobilisation. L'objectif est de **faire vivre sa démarche RSE**.

Les questions à se poser :

- Quel est le niveau de connaissance et de sensibilité en interne ?
- Quelles sont les parties prenantes concernées par le plan d'action ?
- Quels sont les freins/obstacles au déploiement de notre démarche (financiers, comportementaux, matériels, image de marque, réglementaires...) ?
- Quels moyens de communication et de sensibilisation utiliser ? (intranet, site web, communication interne, meetings, e-learning, challenges, etc.)

Comment ?

Pour chaque action :

- **Identifiez les cibles** directement concernées par les actions et celles qui seront simplement informées de leur déploiement
- **Évaluez la nature des changements à accompagner et leur degré d'assimilation** par les équipes :
 - Simple modification de process ou outil, besoin de développement des compétences, modification d'organisations ...
- **Choisissez les leviers d'adhésion et de formation nécessaires**

Ainsi vous pourrez formaliser le plan de déploiement complet incluant les personnes ciblées, les actions, les objectifs à atteindre, les KPI's associés et développer des supports pédagogiques de diffusion en interne.

Exemples d'actions appliquées aux métiers du recrutement :

- **Constituer des groupes de réflexion internes** sur la base du volontariat pour brainstormer sur les actions à déployer
- **Intégration de la stratégie RSE dans les supports de communication**
- **Communication via site web, réseaux sociaux des actions menées** (attention au Greenwashing !)
- **Veille et mise en place d'outils d'engagements collaborateurs, e-learning etc.**

Mots de clôture



Progressivement les différents métiers du conseil prennent la mesure de leur nécessaire contribution à la bascule de l'économie vers des pratiques soutenables. Syntec Conseil soutient cette mutation de longue date. La commission DD&RSE existe depuis une dizaine d'années. La CEC Consulting a réuni une trentaine de ses membres en 2023 et se prolonge par la création de la Communauté des Conseils à visée régénérative.

Si assez logiquement ce sont les consultants en stratégie qui ont été les premiers à s'engager, les recruteurs s'emparent à leur tour de ces défis. En effet, face à l'importance et l'urgence des changements à accompagner, la recherche de compétences en sustainability est clé non seulement pour pourvoir des postes dédiés à la RSE (directeur DD, responsable de l'engagement, chief impact officer, etc.), mais surtout pour faire évoluer les différentes fonctions (achats, marketing, finances, RH, etc.). Les cabinets de recrutement ont donc une triple responsabilité : se doter d'une démarche RSE interne (par exemplarité), développer des offres dédiées et progressivement imprégner toutes leurs pratiques pour qu'elles deviennent RSE « by design ».

Agnès Rambaud-Paquin

*Co-présidente de la commission RSE de Syntec Conseil
Cabinet de conseil en RSE, Des Enjeux et des Hommes*



Convaincus que les enjeux écologiques et sociaux nécessitent des transformations profondes, Syntec Conseil s'est donné pour mission de placer la RSE au cœur de nos actions.

En 2023, nous avons permis de voir le jour à la CEC Consulting, première déclinaison sectorielle de la Convention des Entreprises pour le Climat. Durant près d'un an, 80 consultants (dirigeants et « planet champions ») de 40 cabinets se sont réunis pour un parcours fait d'interventions d'experts et de témoins, et de réflexions individuelles et en commun. Ce parcours a donné lieu à une prise de conscience individuelle et collective de la vulnérabilité systémique croissante de notre société, face au changement climatique, à la chute de la biodiversité, aux tensions sociales et aux déséquilibres personnels.

Après avoir œuvré aux côtés de l'association CEC pour que cette aventure puisse avoir lieu, l'avoir suivie et soutenue au fil de ses étapes, Syntec Conseil accueille en 2024 la communauté Regen des sociétés de conseil qui souhaitent prolonger leur engagement pour un conseil à visée régénérative.

Notre syndicat entend non seulement soutenir cette communauté dans son travail d'approfondissement, mais aussi permettre un élargissement progressif de cet engagement aux autres membres de Syntec Conseil et de la profession plus généralement.

Je me réjouis à la perspective que ce guide RSE puisse participer à la dynamique de l'élargissement, et donne lieu à des échanges venant prolonger la journée "Vers l'entreprise régénérative" que le syndicat a organisée au mois d'avril 2024 pour explorer les enjeux de business models plus responsables.

Pour aller plus loin, au sein de la commission thématique RSE du Syntec Conseil, nous avons mûri et allons maintenant diffuser progressivement un référentiel d'auto-évaluation RSE adapté à notre secteur, qui constituera un support et un point de repère efficace pour toutes nos entreprises souhaitant entrer dans une démarche de progression en matière d'impact positif.

Le métier des sociétés de conseil est de préparer et d'accompagner les transformations de nos clients. Notre profession, qui se doit de rester en pointe à l'égard des enjeux colossaux qui se présentent, se met ainsi en ordre de marche pour aider ses clients de tous secteurs à se tenir à la hauteur du monde qui vient.

David MAHE

Président de Syntec Conseil

Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.




SYNTEC
CONSEIL



+33 (0)1 44 30 49 20
contact@syntec-conseil.fr



X ConseilSyntec

 Syntec Conseil

www.syntec-conseil.fr